

SUPERVISION

Le présent outil offre un choix de questions comportementales pour les compétences comportementales et de niveaux de qualification en rapport avec le profil de compétences **supervision**. Il inclut également la procédure à suivre pour mener une entrevue et évaluer les réponses des candidats.

Bien que cet outil constitue un modèle utile pour votre processus d'entrevue, il se peut qu'il ne représente pas exactement les compétences requises pour le poste faisant l'objet d'entrevues. Veuillez passer en revue le profil de compétences proposé avant de l'utiliser pour déterminer s'il est pertinent. Dans la négative, examinez les compétences en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devriez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences comportementales correspondant aux différents profils.

Rappelez-vous qu'un profil de compétences professionnelles doit uniquement comprendre les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Après confirmation du bon profil de compétences (compétences et niveaux de qualification), vous devez déterminer les compétences que vous évalueriez au cours de l'entrevue ainsi que les questions à poser. On a fourni des exemples de questions en rapport avec le niveau de qualification pertinent pour le profil proposé. Une banque de questions génériques est fournie dans la section II du guide d'entrevue axée sur les compétences comportementales afin de vous permettre de choisir et d'adapter d'autres questions si vous utilisez un profil de compétences différent.

N'évaluez pas toutes les compétences pendant l'entrevue. Ce processus prendrait trop de temps, et certaines compétences peuvent être mieux évaluées par d'autres méthodes (p. ex. vérifications des références, tests de connaissances ou simulations). Pour une entrevue d'une heure, il serait raisonnable de poser de cinq à sept questions.

Pour déterminer quelles questions poser, vous devriez tenir compte de l'importance d'une compétence relativement au poste. Par ailleurs, vous devez examiner le chevauchement existant entre les compétences afin de déterminer si une question posée au sujet d'une compétence donnée permettra d'obtenir des renseignements sur une autre compétence pouvant alors être exclue d'une prochaine question. Le chevauchement entre les compétences est défini dans le rapport sur les compétences comportementales.

Vous choisirez peut-être d'évaluer une compétence par plus d'une méthode si elle est très importante pour un poste. Par exemple, si les « Habiletés interpersonnelles » sont plus importantes que d'autres compétences, vous devriez évaluer cette compétence lors de l'entrevue et par une vérification des références. Autrement, vous pouvez poser deux questions sur cette compétence au lieu d'une lors de l'entrevue.

Il vous est également possible d'utiliser les questions à titre de référence, en rédigeant les questions à poser au candidat à la troisième personne plutôt qu'à la deuxième. Par exemple :

- **Question d'entrevue :** « Veuillez fournir un exemple de situation où vous avez coordonné un projet de grande envergure. » (*deuxième personne*)
- **Question de référence :** « Veuillez fournir un exemple où Jean a coordonné un projet de grande envergure. » (*troisième personne*)

Assurez-vous que toutes les entrevues soient faites conformément aux politiques et procédures de l'organisation.

Outil d'entrevue pour des postes en supervision

Titre du poste :

Nom du candidat :

Nom de l'intervieweur :

Titre du poste de
l'intervieweur :

Date de l'entrevue :

Lieu de l'entrevue :

Liste de contrôle des activités de préparation

- Examiner le curriculum vitæ et les renseignements tirés du dossier du candidat, en prêtant une attention particulière aux postes, à l'expérience, à l'éducation et à la formation qui sont les plus en rapport avec le poste visé.
- Passer en revue les compétences requises pour le poste.
- Déterminer sur quelles compétences sera axée l'entrevue.

Profil de compétences proposé

Famille d'emplois	Exemples de titres de postes
Supervision	superviseur clinique, superviseur non clinique, conseiller en chef, conseiller principal, gestionnaire, coordonnateur

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	3
Autogestion de la santé	3
Communication efficace	3
Créativité et innovation	3
Diversité et réceptivité culturelle	3
Éthique et professionnalisme	3
Habiletés interpersonnelles	3
Leadership	3
Orientation service à la clientèle	3
Planification et organisation	3
Raisonnement analytique et prise de décisions	3
Soutien au développement des autres	3
Travail d'équipe et coopération	3

Mener l'entrevue

1. Accueillez le candidat et présentez-vous, en donnant votre nom et le titre de votre poste au sein de l'organisation.
2. Confirmez la nature du poste pour lequel le candidat est considéré.
3. Expliquez au candidat l'objectif de l'entrevue : recueillir des renseignements spécifiques sur son expérience et ses accomplissements, notamment au cours des deux ou trois dernières années, afin de permettre à l'organisation de prendre une décision éclairée sur le candidat le plus qualifié pour le poste.
4. Décrivez le plan de l'entrevue.

Les questions présentées dans le guide d'entrevue sont élaborées de sorte que l'intervieweur puisse recueillir des renseignements sur l'expérience et les accomplissements (n'étant pas forcément liés au travail) du candidat qui sont en rapport avec les compétences essentielles pour bien remplir le poste visé.

Pour chaque question, vous devez obtenir un ou plusieurs exemples spécifiques de l'expérience et des accomplissements du candidat et vous assurer qu'il décrit :

- la **situation** ou les circonstances;
 - les **mesures** prises pour régler la situation et leur fondement;
 - les **résultats** des mesures prises.
5. Posez au candidat des questions de contrôle au besoin pour clarifier une information ou obtenir des renseignements supplémentaires. Vous trouverez des questions de contrôle sous chaque question principale.
 6. Prenez note des réponses du candidat pendant l'entrevue de façon à disposer de renseignements précis sur son expérience et ses accomplissements que vous évalueriez plus tard.
 7. À la fin de l'entrevue, donnez au candidat l'occasion de poser des questions.
 8. Clarifiez les prochaines étapes du processus de sélection.

Questions sur les compétences applicables au niveau de qualification concerné

Chacune des pages qui suivent propose une question d'entrevue, des questions de contrôle et un espace pour que vous puissiez prendre des notes en tant qu'intervieweur. Les questions de contrôle vous seront très utiles, car elles amènent le candidat à étoffer sa réponse à la question initiale.

Question 1 : Adaptabilité et flexibilité

Définition : Adapter volontairement son approche de façon à répondre aux demandes et besoins liés à des conditions, des situations et des personnes changeantes et à travailler efficacement dans des situations difficiles ou ambiguës.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE**Question**

Donnez-moi un exemple d'une situation où vous avez modifié votre comportement ou votre approche en fonction des circonstances et des personnes impliquées.

- Pourquoi avez-vous eu besoin de modifier votre approche?
- Décrivez la manière dont vous avez changé votre approche ou votre comportement.
- Vous êtes-vous facilement adapté à la situation?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 2 : Apprentissage continu

Définition : Rechercher et repérer des occasions d'apprentissage en vue d'améliorer son rendement et son perfectionnement professionnel et l'efficacité de la prestation de services et programmes de haute qualité.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Décrivez une situation où vous avez recherché une occasion ou une expérience d'apprentissage stimulante se situant en dehors de vos fonctions ou de votre domaine d'expertise, mais qui a amélioré votre rendement dans vos fonctions.

- Quelle occasion d'apprentissage avez-vous recherchée?
- Pourquoi?
- Comment cet apprentissage s'appliquait-il à votre travail?
- Quelles répercussions, le cas échéant, cette expérience a-t-elle eues sur votre rendement?
- Quelles répercussions, le cas échéant, cet apprentissage a-t-il eues sur votre travail actuel?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 3 : Autogestion de la santé

Définition : Faire l'application continuelle et voulue pour soi, et parfois les autres, de principes de gestion de la santé sur les plans personnel et professionnel afin de maintenir une productivité optimale, tout en préservant sa santé physique, mentale, spirituelle et émotionnelle.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Veillez décrire une situation où vous avez aidé un collègue qui faisait face à des problèmes d'autogestion de la santé.

- Décrivez les problèmes en lien avec l'autogestion de la santé qui vous préoccupaient.
- De quelle manière avez-vous aidé cette personne?
- Quel a été le résultat?
- Quels ont été les résultats à long terme de votre aide?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 4 : **Communication efficace**

Définition : Communiquer clairement, à l'oral comme à l'écrit, en utilisant une variété de technologies de façon à établir une relation basée sur la confiance, le respect et la crédibilité et à garantir que son message est reçu et compris par le public. Comprend des aptitudes à l'écoute active (être attentif, laisser parler son interlocuteur, résumer, paraphraser, poser des questions et faire preuve d'empathie) et à la communication non verbale cohérente.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Décrivez une situation où vous avez dû adapter votre message à un public varié.

- Quel était le but de votre message?
- Sur quel plan les membres du public se distinguaient-ils les uns des autres?
- Comment avez-vous adapté votre message pour qu'il atteigne son but?
- Comment saviez-vous que l'auditoire comprenait le message que vous essayiez de communiquer?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 5 : Créativité et innovation

Définition : Utiliser des pratiques factuelles de façon créative afin de mettre au point des méthodes de travail nouvelles et efficaces et d'améliorer la compréhension du domaine d'activité. L'application réussie de cette compétence passe par la mise en pratique de la recherche en vue d'optimiser les améliorations en matière de prestation de services et de pratique professionnelle.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE**Question**

Décrivez un problème complexe auquel vous avez fait face et la façon dont vous avez élaboré une nouvelle approche, théorie ou solution.

- Quel était le problème?
- Quelle nouvelle approche ou théorie avez-vous élaborée?
- Qu'avez-vous changé par rapport à l'ancienne?
- Comment en êtes-vous arrivé à cette solution?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 6 : Diversité et réceptivité culturelle

Définition : Fournir des services respectueux, justes et efficaces à diverses populations, définies par la culture, l'âge, le sexe, la langue, l'ethnicité, la situation socioéconomique, la situation juridique, l'état de santé, les capacités, l'orientation sexuelle, le type de substances et leur mode de consommation, etc. Reconnaître et apprécier la valeur de chaque personne, famille, groupe et collectivité et protéger leur dignité.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Parlez-moi d'une expérience où vous avez offert un soutien à une personne/famille ayant des caractéristiques culturelles ou variées uniques et où votre compréhension de sa situation vous a permis de lui fournir un service précisément adapté à ses besoins.

- Décrivez la situation et les caractéristiques uniques de la personne/famille.
- Comment avez-vous évalué la sensibilité particulière de cette situation?
- À quelles pratiques, quels services ou quelles techniques avez-vous eu recours afin de vous adapter à ses besoins?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 7 : Éthique et professionnalisme

Définition : Fournir des services professionnels selon des principes et des valeurs d'intégrité, de manière compétente, responsable, respectueuse et digne de confiance en vue de se protéger soi-même ainsi que les autres. Comprend l'adoption de comportements professionnels et éthiques pour soi et les autres (personnes, groupes, organisations, collectivités).

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE**Question**

Donnez un exemple précis de situation où vous vous êtes assuré que les autres personnes comprenaient les valeurs et l'éthique de l'organisation.

- Quels étaient les valeurs et les aspects éthiques en cause?
- Comment avez-vous pris en charge la situation?
- Quelle information avez-vous communiquée?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 8 : **Habiletés interpersonnelles**

Définition : Établir et maintenir des relations basées sur le respect et la confiance mutuels, un degré adéquat de sensibilité et de transparence, l'empathie et la compassion avec les clients, les collègues, les professionnels associés et la collectivité dans son ensemble. Comprend faire preuve de doigté, de diplomatie et de sensibilité dans toutes ses rencontres avec les autres.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Décrivez une situation où votre capacité à communiquer efficacement dans des circonstances très délicates a permis d'obtenir un résultat positif.

- Décrivez la situation ainsi que les circonstances délicates qui l'ont entourée.
- À quels aspects de votre capacité à communiquer avez-vous fait appel afin d'obtenir un résultat positif?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 9 : Leadership

Définition : Aider les autres à atteindre des résultats excellents et les stimuler pour réaliser une vision et une mission communes, même en présence de débat critique et d'adversité.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE**Question**

Décrivez une situation où vous avez dû aider d'autres personnes à surmonter avec succès leur réticence par rapport à un changement à apporter à leur travail ou à l'organisation.

- Quel changement affectait les employés?
- Quel a été votre rôle?
- Quelle méthode avez-vous employée pour les aider à s'adapter?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 10 : Orientation service à la clientèle

Définition : Viser l'excellence en matière de services aux clients (dont des personnes, des groupes, des collectivités et des organisations). Comprend l'engagement à les servir et à axer ses efforts sur la découverte et la satisfaction de leurs besoins dans la limite de ses capacités personnelles, professionnelles et organisationnelles.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Parlez-moi d'une situation où vous avez fourni un service de grande qualité grâce à votre capacité d'aider un client à résoudre un problème complexe.

- Décrivez le client et le problème en question.
- Quelle était la complexité de son problème?
- De quelle façon avez-vous aidé le client?
- Quel a été le résultat? Quelle différence a fait votre service?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 11 : Planification et organisation

Définition : Cerner et prioriser les tâches, élaborer et mettre en œuvre des plans, évaluer les résultats et ajuster les activités pour atteindre les objectifs.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE**Question**

Décrivez les difficultés que vous avez rencontrées dans la coordination de plusieurs activités ou projets complexes, et la façon dont vos capacités en planification et en organisation se sont révélées cruciales pour le respect des objectifs.

- De quelles activités ou de quels projets étiez-vous responsable?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées?
- Comment vos capacités en planification et en organisation se sont-elles révélées cruciales?
- Quelles capacités avez-vous employées?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 12 : Raisonnement analytique et prise de décisions

Définition : Recueillir, résumer et évaluer l'information pour déterminer les options et résultats potentiels et prendre des décisions éclairées et rapides. Comprend la pensée et le raisonnement critiques.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Parlez-moi d'une situation où vous avez eu recours à des connaissances factuelles, à une expérience passée et/ou à l'expertise d'autres personnes afin de trouver une solution à un problème sans précédent.

- Décrivez la nature du problème et la raison pour laquelle il a nécessité une solution originale.
- Quels facteurs avez-vous pris en considération afin de mieux comprendre les fondements du problème?
- À quelles connaissances/expériences/expertises avez-vous eu recours afin d'analyser le problème, et pourquoi?
- Quelle solution avez-vous dégagée et quelle a été son efficacité?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 13 : Soutien au développement des autres

Définition : Favoriser et motiver l'apprentissage continu, créer des occasions et ressources d'apprentissage et encourager et respecter le besoin des autres d'obtenir des résultats d'apprentissage. Comprend la création d'un environnement d'apprentissage continu qui renforce l'épanouissement des pairs, des clients, de leurs familles, des collectivités et d'autres groupes (bénéficiaires) dans des contextes publics et professionnels.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE**Question**

Donnez-moi un exemple de mesures que vous avez prises pour soutenir le développement des membres d'une équipe ou aider d'autres groupes à échanger leurs connaissances.

- Quelle était la situation précise?
- Quel type de connaissances les membres du groupe pouvaient-ils échanger?
- Qu'avez-vous fait pour faciliter un échange leur permettant de partager leurs connaissances?
- Cet exercice a-t-il été efficace? Comment avez-vous évalué son succès?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Question 14 : Travail d'équipe et coopération

Définition : Travailler en équipe de façon productive, dans et entre les unités organisationnelles, afin d'atteindre des objectifs communs; faire preuve de respect et de collaboration et savoir établir des consensus.

NIVEAU 3 INTERMÉDIAIRE

Question

Parlez-moi d'une situation où vous avez aidé votre équipe à se mettre d'accord alors que tous semblaient incapables d'y arriver.

- Décrivez la situation.
- Sur quelle question l'équipe n'arrivait-elle pas à s'entendre?
- Pouvez-vous élaborer sur les différences d'opinion des membres de l'équipe?
- Qu'avez-vous fait pour aider l'équipe à dénouer l'impasse?
- Quel a été le résultat?

NOTES

Situation	Mesure prise	Résultats

Évaluation de l'entrevue

Toute l'énergie et les efforts que vous déploieriez pour obtenir de bons renseignements professionnels pendant les entrevues seront vains si ces renseignements ne sont pas évalués rigoureusement et convenablement pour tous les candidats.

La section suivante donne de l'information sur la manière dont il faut évaluer les renseignements qui ont été recueillis sur le candidat au cours de l'entrevue axée sur les compétences.

Chaque question comportementale est conçue de façon à permettre à l'intervieweur d'obtenir des renseignements en rapport avec une compétence spécifique. Cependant, le comportement humain s'avère parfois complexe. En conséquence, vous pouvez rencontrer les situations suivantes :

- Vous posez une question comportementale axée sur un domaine de compétence, mais le candidat vous donne un exemple de comportement appartenant à un autre domaine de compétence.
- Le candidat vous donne des exemples liés à plusieurs domaines de compétence.
- Le candidat vous donne des exemples liés aux compétences requises pendant les phases d'introduction ou de conclusion de l'entrevue.

Il est donc recommandé de passer rigoureusement en revue l'ensemble de l'entrevue afin de vérifier que les compétences

évaluées ont bien été démontrées par le candidat. Pour ce faire, il est suggéré d'encercler tous les exemples de comportement; si ces exemples indiquent une compétence différente de celle visée par la question, notez la compétence évoquée par le candidat à côté de l'exemple, puis faites un renvoi de cet exemple à la section de l'outil d'entrevue portant sur la compétence concernée.

Une fois que l'intervieweur a passé en revue tous les renseignements provenant de l'entrevue, il est en mesure de comprendre et d'évaluer complètement le comportement antérieur d'un candidat relativement à chaque compétence.

L'étape suivante consiste à attribuer une note à chaque compétence en utilisant le barème de notation ci-après. La note accordée repose sur les indicateurs comportementaux pertinents du candidat par rapport aux niveaux de qualification identifiés dans les profils de compétences au début de cet outil. Consultez au besoin le rapport sur les compétences comportementales pour plus d'exemples d'indicateurs comportementaux pour chaque compétence.

Inscrivez la note donnée dans la grille de pointage à la page suivante et ajoutez au besoin des commentaires justifiant la note.

S'il y a plusieurs intervieweurs, ils remplissent chacun une grille de pointage, sans consulter les autres. Quand tous les intervieweurs ont terminé, ils discutent de la note qu'ils ont donnée et s'entendent sur une note par consensus pour chaque compétence.

Barème de notation des entrevues

5	Nettement supérieur à la norme (<i>dépasse grandement les exigences</i>) Le candidat démontre la compétence à un niveau exceptionnel et il manifeste une capacité supérieure à exécuter le travail; tous les aspects de la compétence sont démontrés à un niveau élevé.
4	Supérieur à la norme (<i>dépasse les exigences</i>) Le candidat démontre la compétence à un niveau supérieur à la moyenne et il manifeste une capacité plus qu'adéquate à exécuter le travail; tous ou la plupart des aspects de la compétence sont démontrés à un niveau supérieur à la moyenne.
3	Dans la norme (<i>répond à la norme</i>) Le candidat démontre la compétence à un niveau répondant aux attentes et il manifeste une capacité adéquate à exécuter le travail; on ne note que quelques faiblesses mineures dans certains aspects de la compétence.
2	Inférieur à la norme (<i>inférieur aux exigences</i>) Le candidat ne fait pas preuve de la compétence à un niveau adéquat dans un certain nombre d'aspects essentiels.
1	Nettement inférieur à la norme (<i>très inférieur aux exigences</i>) Le candidat est loin de faire preuve de la compétence à un niveau adéquat dans tous ou la plupart des aspects.

Grille de pointage

Compétence	Note de l'intervieweur	Justification/Commentaires	Note par consensus
Adaptabilité et flexibilité			
Apprentissage continu			
Autogestion de la santé			
Communication efficace			
Créativité et innovation			
Diversité et réceptivité culturelle			
Éthique et professionnalisme			
Habilités interpersonnelles			
Leadership			
Orientation service à la clientèle			
Planification et organisation			
Raisonnement analytique et prise de décisions			
Soutien au développement des autres			
Travail d'équipe et coopération			